الفساد الإداري
وعلاجه من منظور إسلامي

بقلم/هناء يماني

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد رب العزة والجلال وواسع الكرم عظيم الأفضال , والصلاة والسلام على نبيه الهادي المبعوث ليتمم مكارم الأخلاق , وبعد :

لا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات قديمها وحديثها من مظاهر الفساد الإداري بما فيها مجتمع الإسلام على الرغم من الطهر والعفاف والعفة والنقاء التي ميزت الفكر الإسلامي على مر العصور والأزمنة .

إن الناظر لا تخطئ عينيه صور الخلل ، والمفارقات الكبيرة ، والمباينات الشاسعة بين واقع الأمة ومنهج الإسلام .

فالناظر يرى صور الانحراف كثيرة وعميقة ، و متعددة الأمثلة وبيّنة فيما تبديه من ممارسات ظاهرة أو مستترة ، حتى إن الإنسان إذا أمعن في جمع هذه المتفرقات ، وأكثر من حشد الأمثلة والصور ظهرت حينئذ ربما صورة مفزعة ، تجعل اليأس يدب إلى النفوس ، ويوهن من عزائمها , حتى قال الشاعر يرثي حال الأمة :

بلغت أمتي من الذل حـــــــــدا فاق في سوءه جميع الحـدود

فلقد أصبحت تجر خطـــــــاها مثقلات في ذلـــــــــة ونكـــود

بعد أن كانت العزيزة صارت رمز ذلة وأمــــــــــــة التشريد

فيا عجباً لأمة (اقرأ) كيف خدّرها الجهل !

ويا عجباً لأمة (سورة الحديد) كيف أناخ بها الضعف !

ويا عجباً لأمة (سورة العصر) كيف رضيت أن تكون خارج العصر !

ويا عجباً لأمة تنام في النور ، ولأمم تستيقظ في الظلام !

بأيديهمُ نُوران ِ: ذكرٌ وسُنةٌ وهم في أحلك الظلمات !!! .

وبالتالي نجد أن هناك انفصام بين النظرية والتطبيق وبين التصور والسلوك وبين القناعات والأداء ومرد هذا إلى ضعف التدين وغلبة الهوى والسعي واللهث نحو تحقيق المصالح الشخصية إضافة لضعف الرقابة الداخلية ورقابة المجتمع . ولكن النبي – صلى ا عليه وسلم – وخلفائه الراشدين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين استطاعوا معالجة هذا الأمر من خلال استخدام عدد من الأساليب كأسلوب الترغيب والترهيب وهذا ما سيتم تفصيله لاحقا .

إن الحديث عن الفساد لا يخص مجتمعا بعينه أو دولة بذاتها , وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول , لما له من خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي والأداء الإداري , ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وتعالت النداءات إلى إدانتها والحد من انتشارها ووضع الصيغ الملائمة لذلك .

والمملكة العربية السعودية كغيرها من الدول تدرك أبعاد هذه المشكلة ,ولهذا فإنها إلى جانب ما لديها من نظم لمكافحة الفساد صادقت على الاتفاقيات الدولية المتعلقة بمحاربة الفساد وإساءة استعمال السلطة الوظيفية بتلك العبارات المؤكدة على خطورة الفساد الإداري وإساءة استعمال السلطة الوظيفية , والمرسوم الملكي رقم **(43)** لعام **1377** هـ أضفى عليها صفة الجريمة وعمد لمعالجتها ووضع حد لانتشارها وتفشيها في المجتمع , وظلت الحاجة قائمة إلى تجريم هذا الفعل **(** الفساد الإداري وجرائم استعمال السلطة الوظيفية **: 1)** .

الفساد في القرآن الكريم :

لقد تناول القرآن جانب الفساد, وتعددن الآيات التي تذكر لفظ الفساد , ويذكر **(** حمودي **: 1)** أن الانطباع الأول الذي تبادر عند الملائكة حينما خلق ا آدم , وأخبرهم أنه جاعل في الأرض خليفة كان استفهاما استغرابيا عن إنشاء هذا المخلوق الجديد , وذلك بقولهم : **{ قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء }** **(** البقرة : **30)** , ومعنى ذلك بأن الأرض كانت مكانا يسوده الاطمئنان والسلام والهدوء لا فساد فيها ولا خراب ولا تجاوز ولا تعدٍ حتى كان هذا المخلوق المكرّم عند ا هو مبدأ الفساد وسفك الدماء , وكان الرد الرباني على هذا الاستغراب الملائكي : **{ قال إني أعلم ما لا تعلمون }** **(** البقرة : **30)** , إشارة إلى سر في هذا المخلوق وحكمه في وجوده على الأرض وطبيعته ومسيرته وتكامله فيها , ولعل في الجواب الإلهي للملائكة إقرارا بهذا الجانب في الظاهرة الإنسانية وكأن الفساد وسفك الدماء ملازمان لطبيعة الإنسان بما يملكه من قدرة على الاختيار والإرادة والتجاوز : **{ إنا هديناه السبيل إما شاكرا وإما كفورا }** **(** الدهر : **3)** .

ومما سبق نخرج بحقيقة أن الفساد ظاهرة إنسانية تحكمها قوانين الإنسان فردا ومجتمعا , وأن ما يقابل هذه الظاهرة هو الصلاح والإصلاح وأن حركة التضاد الموجودة بين هاتين الظاهرتين هي من العوامل التي تحكم مسيرة الأمم على الأرض ومن ثم تحكم مسيرة الإنسان ونهاية الأرض : **{ ولقد كتبنا في الزبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبادي الصالحون }** **(** الأنبياء : **105)**

مفهوم الفساد الإداري :

يقصد بالفساد الإداري وجود الخلل في الأداء نتيجة الخطأ والنسيان وإتباع الشهوات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم . ويذكر مقال (الفساد الإداري والمالي **1 : 1**) أن الفساد هو : " سوء استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة " .

يذكر (بحر : **1**) أن الفساد الإداري يحتوي على قدر من الانحراف المتعمد في تنفيذالعمل الإداري المناطـبالشخص , غير أن ثمة انحرافا إداريا يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالاة , وهذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد إداري .

أنواع الفساد الإداري :

يقسم (الشميري : **26**) الفساد الإداري إلى أربع مجموعات , وهي :

1. الانحرافات التنظيمية , ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهمات وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل , ومن أهمها :

- عدم احترام العمل , ومن صور ذلك : (التأخر في الحضور صباحا – الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي – النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته – قراءة الجرائد واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر .....) .
- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه , ومن صور ذلك : (رفض الموظف أداء العمل المكلف به – عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح – التأخير في أداء العمل ....).
- التراخي , ومن صور ذلك : (الكسل – الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد – تنفيذ الحد الأدنى من العمل ....) .
- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء , ومن صور ذلك : (العدوانيةنحو الرئيس – عدم إطاعة أوامر الرئيس – البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس .....).
- السلبية , ومن صور ذلك : (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار – العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي – تجنب الاتصال بالأفراد ......) .
- عدم تحمل المسؤولية , ومن صور ذلك : (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر – التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية .....) .
- إفشاء أسرار العمل .

2. الانحرافات السلوكية , ويقصد بها تلك المخالفاتـالإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصيـوتصرفه , ومن أهمها :

- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة , ومن صور ذلك : (ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية) .
- سوء استعمال السلطة , ومن صور ذلك : (كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسئولين ما يطلب منهم).
- المحسوبية , ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج .
- الوساطة , فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح .

3. الانحرافات المالية , ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف , وتتمثل هذه المخالفات فيمايلي :

- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.
- فرض المغارم , وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم .
- الإسراف في استخدام المال العام , ومن صوره : (تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث – المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية – إقامة الحفلات والدعايات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع ....).

4. الانحرافات الجنائية , ومن أكثرها ما يلي :

- الرشوة.
- اختلاس المال العام.
- التزوير .

أسباب الفساد الإداري :

يذكر (الفقي : 2) أن المجتمعات تعاني من ظاهرة الفساد بسبب غيبة الرؤية وتداخل القضايا بل وازدواج النظرة أحيانا , ويضيف بأن الثقافة المجتمعية من الأسباب المؤدية لظاهرة الفساد وأن علاج الفساد يكمن في التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس مجرد التوقف عند الإصلاح الاقتصادي لأن – من وجهة نظره – المناخ العام في كل مجتمع هو الذي يحدد درجة تقبله للفساد من عدمه ويطرح أيضا أسلوب مواجهته سواء تم ذلك بالطرق القانونية أو الجهود الثقافية .

ويذكر مقال (الفساد الإداري والمالي 1 : 1) أن الفساد يعود في الغالب إلى سببين رئيسيين , هما : الرغبة في الحصول على منافع غير مشروعة – ومحاولة التهرب من الكلفة الواجبة .

وتتعدد الأسبابـالمؤدية على الفساد الإداري , ويقسمها (بحر : 3) إلى مجموعتين :

1. أسباب بيئية اجتماعية خارجية , وتنقسم إلى :

- أسباب تربوية وسلوكية : بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسئولية وعدم احترام القانون .
- أسباب اقتصادية : فيعاني أكثر الموظفين – خصوصا في الدول النامية – من نقص كبير في الرواتب والامتيازات , ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية (الرشوة) من المواطنين ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب .
- أسباب سياسية : تواجه بعض الدول وخصوصا في الدول النامية تغييراتـفي الحكومات والنظم الحاكمة فتنقلب من ديموقراطية إلى ديكتاتورية والعكس , الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري .

2. أسباب بيئية داخلية (قانونية) :

وقد يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمةللعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان , الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين .

آثار الفساد الإداري :

يذكر مقال (الفساد الإداري والمالي 1 , 2) أن الفساد الإداري له آثار كبيرة على الدولة في عدد من مناحيها , يمكن إدراجها على النحو التالي :

أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية , بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندمايتم تقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى , وهذا المر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة .

أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي

تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقيةبأن الفساد الإداري والمالي له آثارا سلبيةعلى النمو الاقتصادي , حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي .

أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياءوالفقراء, وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها :

- تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا الأمر يساعد على تراجع المستويات المعيشية .
- قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا ملتوية للتهرب كالرشوة , وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء .
- يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدماتالحكومية مثل : التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية , وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلبا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

علاج الفساد الإداري :

علاج الفساد الإداري من منظور إسلامي

إن الأمانة في أداء العمل خلق حث عليه الدين الإسلامي في كثير من مواطن القرآن والسنة النبوية المطهرة , يقول تعالى: **{ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها }** (النساء : **58**) , ويقول تعالى : **{ إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا}** (الأحزاب : **72**) , ويقول – صلى ا عليه وسلم – : (أد الأمانة إلي من أئتمنك ولا تخن من خانك) (مجبر : **22**) , وفي حديث آخر يروي أبي هريرة – رضي ا عنه – قال : بينماالنبي – صلى ا عليه وسلم – في مجلس يحدث قومه جاءه أعرابي فقال : متى الساعة ؟ فمضى رسول ا – صلى ا عليه وسلم – يحدث , فقال بعض القوم : سمع ما قال فكره ما قال , وقال بعضهم : بل لم يسمع . حتى إذا قضى حديثه قال : (أين أراه السائل عن الساعة ؟) قال ها أنا يا رسول ا . قال : (فإذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة) , قال : كيف أضاعها ؟ , قال : (إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة) (مجبر : **37**) .

ويذكر (بحر : **4**) أن الدين الإسلامي هو أكثر الأديان معرفة بنفسية البشر وكيفية معالجتها , ولذل نجده قد استخدم أسلوبين لمعالجة ذلك الفساد , وهما أسلوب الترغيب والترهيب .

- ويقصد بأسلوب الترغيب : استخدام أساليب التحفيز المختلفة التي من شأنها أن تجعل الموظف يقبل على عمله بنفس راضية وبحماس كبير فينجز إنجازا عاليا ويؤدي أداءا متميزا.

  فمن آيات الترغيب مثلا قوله تعالى : **{ قل يا عبادي الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعا إنه هو الغفور الرحيم }** (الزمر : **53**) , وكان النبي – صلى ا عليه وسلم – يستخدم في إدارته للدول أسلوب الترغيب والترهيب , فكان يحبب لهم عمل الخير وينهاهم عن فعل الشر .

ويتطلب أسلوب الترغيب تطبيق نوعين من الحافز : وهما :

الحافز المعنوي	الحافز المادي
ويقصد بالحافز المعنوي التقدير السليم للعامل المجد والاعتراف بجهده والإشادة بفضله إذا أحسن صنعا وذلك تشجيعا له على مزيد من الإنتاج وإبعادا له عن الفساد , ولقد أوصى الإمام علي – كرم ا وجهه – أحد الولاة فقال : (لا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء , فإن في ذلك تزهيدا لأهل الإحسان في الإحسان , وتدريبا لأهل الإساءة على الإساءة) , ويقول – صلى ا عليه وسلم – : (إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه) ويقول : (من لا يرحم الناس لا يرحمه ا) والحافز المعنوي يتطلب من الرؤساء ما يلي : • الأخذ بيد الموظف الجديد فيدربوه ليحسّن من معرفته وأدائه للعمل . • التعرف على جهوده والتشييد بها وتنمية مواهبه وإبداعاته . • معاملة الموظفين معاملة حسنة بدون تمييز إلا على أساس الكفاءة وحسن الأداء .	وهو أن يتوفر لدى الموظف الأجر المجزي مقابل العمل الذي يؤديه , ولعل استقرار وصلاح العمالة النسبي في الدول المتقدمة أن مؤسساتها – حكومة أم قطاع خاص – تعطي العاملين المرتب المجزي الذي يغطي ضرورات الحياة له ولأسرته . ولقد كان النبي – صلى ا عليه وسلم – وخلفاؤه الراشدين يراعون في تقدير الأجر الأعباء العائلية للفرد العامل وصعوبة العمل ومستوى علاء المعيشة في المناطق المختلفة من الدول الإسلامية , فالأجور في مصر كانت أقل من الأجور في إقليم الحجاز نسبة للرخاء الذي كان سائدا في مصر , وكان النبي – صلى ا عليه وسلم – يعطي المتزوج من الجند حظين والأعزب حظا واحدا من الفيء , وكان يقول – صلى ا عليه وسلم - : (من ولي لنا أمرا وليس له منزلا فليتخذ منزلا , أو ليس له زوجة فليتزوج , أو ليس له دابة فليتخذ دابة) .

ويجدر بالذكر أن أسلوب الترغيب بالحوافز المعنوية هو ما نادت به الإدارات الحديثة , فتمثلها (ماسلو) , فيذكر (النمر وآخرون : 73) أن ماسلو قام بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات , وكان من بين تلك الحاجات (الحاجة على التقدير والاحترام) .

أما أسلوب الترغيب بالحوافز المادية فقد نادت به الإدارة العلمية , فقد وضع (فايول) أربعة عشر مبدءا من مبادىء الإدارة كان من بينها : (مبدأ المكافأة والتعويض) , ويذكر (الشلعوط : 38) أن هذا

المبدأ يتضمن على أن مكافأة الأفراد ووضع أجورهم بصورة عادلة يعد ركنا أساسيا في العمل إذ يقتضي بإنصاف العاملين ووضع طرق وإجراءات واضحة لدفع أتعاب الأفراد كل حسب جهده وعمله .

- أما أسلوب الترهيب : فيعتني باستخدام أسلوب التخويف بأنواعه المتدرجة ويشار إليها في الإدارة الحديثة بالحافز السلبي .

فقد كان سيدنا عمر بن الخطاب– رضي اله عنه – من أكثر الخلفاء تطبيقالأسلوب الترهيب على الولاة والعمال في الدولة الإسلامية , فقد كان شديدا على الولاة والعمال ومن مقولاته : (إن أهون شيء عندي أن أضع واليا مكان والٍإذا اشتكى منه الناس) وكان يقاسمهم أموالهم إذا تكاثرت دون مبرر وكان يعاقبهم إذا رأى فيهم الفساد أو الانحراف المالي .

ويتمثل أسلوب الترهيب لمكافحة الفساد الإداري في مفهوم الرقابة على أداء العاملين بهدف كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل أن تستفحل و والرقابة هو الوظيفة الرابعة من وظائف المدير أو القائد وتنتهي إلى الاطمئنان إلى سير العمل الإداري وفقا للخطة الموضوعة تماما دون إخلال .

وتبدأ الرقابة للفرد المسلم بالرقابة الذاتية التي يمارسها الموظف المسلم على نفسه بدافع من ضميره الحي , غير أن الإنسان بشر معرض للخطأ وقليل من الناس من تردعه نفسه عن الزلل ولذلك فإن المرء يحتاج إلى رقابة عليه , ولقد جعل ا تعالى مسئولية الرقابة مسؤولية جماعية تقوم بها الدولة والمجتمع المسلم بأكمله , ونستدل على ذلك قول عمر بن الخطاب – رضي ا عنه – : (أرأيتم إن استعملت عليكم خير ما أعلم ثم أمرته بالعدل فيكم , أكنت قضيت ما علي ؟ قالوا : نعم , قال لا , حتى أنظر في عمله أعَمِل بما أمرته أم لا) .

وتتركز الرقابة الإدارية السليمة في أمرين أساسيين :

1. وضع القوانين واللوائح والأساليب التي توضح الأخطاء الإدارية وتحدد العقوبات المناسبة لها .
2. تطبيق هذه القوانين بعدل وحزم دون تفريط أو إفراط .

لقد أدرك عمر بن الخطاب – رضي ا عنه – منذ أول يوم من توليه نقطة البداية في الفساد الإداري , فجمع أهل بيته وقال لهم : (إن الناس ينظرون إليكم كما ينظر الطير إلى اللحم , فإذا وقعتم وقعوا وإن هبتم هابوا , وإني وا لا أوتي برجل منكم وقع فيما نهيت الناس عنه إلا ضاعفتله العذاب لمكانه مني) .

ويذكر (محمود , 2) أن عمر بن الخطاب – رضي ا عنه – رفع شعارا لمحاربة الفساد وهو (الحاكم في رقابة المحكوم) , فيحكى أنه دعا الناس فصعد على المنبر فقال : (يا معشر المسلمين , ماذا تقولون لو ملت برأسي إلى الدنيا ... ؟ إني أخاف أن أخطىء فلا يردني أحد منكم تعظيمالي , إن أحسنت فأعينونيوإن أسأت فقوموني , فقال رجل : وا يا أمير المؤمنين لو رأيناك معوجا

لقومناك بسيوفنا) , وعندهاأجاب الخليفةالزاهد والفرحة تعمر قلبه قائلا : (رحمكم ا والحمد الذي جعل فيكم من يقوّم عمر بسيفه) .

علاج الفساد الإداري من منظور الإدارات الحديثة

تتعدد وتتنوع الإدارات الحديثة والتي انتقلت إلينا عبر العولمة وعصر الانفتاح التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه , ومن وجهة نظري الشخصية أرى أنه من الضروري الاستفادة مما جلبته لنا رياح الفكر الإداري غير الإسلامي بعد تمحيصه وتطويعه وفق مبادئنا وقيمنا المستقاة من كتاب ا وسنة نبيه – صلى ا عليه وسلم – .

ومن هذه الإدارات التي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج ظاهرة الفساد الإداري , ما يلي :

1. إدارة الصراع :

يذكر (بحر : **4**) أن نفس الإنسان تختلج فيها جوانب الخير والشر , وإن النفس أمارة بالسوء ولذلك نجد الإنسان في صراع دائم مع النفس , ولقد جاء وصفه في القرآن الكريم بأنه : **{ إذا مسه الشر جزوعا * وإذا مسه الخير منوعا }** (المعارج : **20 – 21**) .

فلابد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي :

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعيةالسلمية المدعمّةللقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل .
- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر ا الناس عليها .

2. إدارة الذات :

إدارة الذات أمر مهم جدا , ويقصد بها " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف" (إدارة الذات : **1**).

فيجب على الفرد أن يعمل جاهدا في إدارة ذاته ليبعدها عن الشبهات وطريق الحرام محققا بذلك أهدافه بالحلال ومبتعدا عن طريق الحرام .

3. إدارة التغيير :

يقصد بإدارة التغيير : " سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد , أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة " (إدارة التغيير والموارد البشرية : **1**) .

ومن ضمن المتغيرات التي تفرض على المجتمع التغيير : (درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي – مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير) .وبالنسبة لموضوع البحث وهو (الفساد الإداري) نجد أن درجة المعاناة من قسوة الوضع المعايش بسبب الفساد الإداري يتوجب عليناالاستفادة من إدارة التغيير للانتقال بالوضع إلى نقطة توازن أفضل .

4. إدارة الأزمات :

لا يعتبر الفساد الإداري أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة , ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات) يمكن إتباع الخطوات التالية :

- تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباتهداخل المنظمة
- حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة .

5. الإدارة بالأهداف :

وهذا المدخل يؤكد على ضرورة العمل الجماعيبروح الفريق , والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس , ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف (أحمد : **303**) .وحيث أنه من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها , وجب على كل منظمةتسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف .

6. إدارة الاتصالات :

ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس , وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطىء في الوقت المناسب و إيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين (أحمد , **1423** هـ : **194**) .

وحيث أنه من أحد مسبباتالفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه , كان لابد من الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية حتى يستطيع المدير أن يقوم الوضع الخاطىء داخل المنظمة في الوقت المناسب.

7. الإدارة بالمشاركة :

ويقصد بالإدارة بالمشاركة : " المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع " , فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة ويتولد في داخله الولاء لها (الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة : **1**) .

إن هذا الاتجاه حث عليه الإسلام قبل الإدارات الحديثة , يقول جل وعلا : **{ فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين} .**

8. إدارة الجودة :

تسعى إدارة الجودة إلى التحسين المستمر , والتحسين المستمر الذي تسعى إليه الجودة لا يقتصر فقط على الخدمة أو السلعة , بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبينة على المصارحة والثقة بين العاملين في المنشأة (العديلي : **38**) .

وهذا الاتجاه ليس بجديد على الفكر الإسلامي , يقول تعالى في وصف القرآن : **{ قل لئن اجتمعت الإنس والجن على أن يأتوا بمثل هذا القرآن الكريم لا يأتون بمثله ولو كان بعضهم لبعض ظهيرا}** (الإسراء: **88**) , ويقول – صلى ا عليه وسلم – : (إن ا يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) .

فإذا راعت المنظمة الجودة في أدائها على المستوى الذاتي وعلى مستوى المنظمة ابتعدت عن أحد مسببات الفساد الإداري .

9. إدارة الإبداع :

حيث أن أحد مسببات الفساد الإداري هو قتل الرئيس للإبداع لدى المرؤوسين خوفا من ارقيهم وخوفا على منصبه من الضياع , فيمن للمدير الناجح أن يستخدم أسلوب إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب داخل الموظفين وإدارتها على الوجه الأكمل بما يخدم مصلحة العمل وليس كبتها لخدمة المصالح الذاتية .

10. الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) :

وتعرّف على أنها : (إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة , وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا " (إعادة هندسة العمليات الإدارية : **1**) .

ويضيف المقال المنظمات ذات الوضع المتدهور والأداء المتدني هي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى عملية الهندرة وإعادة هندسة العمليات الإدارية , وهذا الوصف ينطبق على المنظمات التي تعاني من الفساد الإداري .

11. الإدارة بالاتفاق :

ويقصد بهذا الاتجاه " مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها بحث ينظر إليها بعد الاتفاق على أساس أنه عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكيا , بحيث يتولد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة بشرط أساسي وهو الإيمان المتبادل بالشخص وبقدراته وإمكاناته واستعداده , ويرى (أحمد : **310**) أن الإدارة بالاتفاق تقوم على :

- وضع تصور لمتطلبات العاملين في المنظمة وطرق الوفاء به .
- وضع تصور لمتطلبات المنظمة من العاملين .
- تحديد متطلبات كل فرد داخل المنظمة تجاه الآخرين عن طريق الاتفاقات الفردية والجماعية.

إن الطريق لعلاج ظاهرة الفساد الإداري يحتاج إلى هذا الأسلوب لتحديد متطلبات العاملين تجاه بعضهم البعض وتجاه المنظمة, ومتطلبات المنظمة من عامليها لتكون الصورة واضحة بعيد عن الغموض وليشعر الفرد بالولاء للمنظمة التي يعمل بها ويبعد عنه الصراعات الداخلية التي يمكن أن يشعر بها نتيجة تصارع قوى الخير والشر داخله .

<u>الإصلاح الإداري للفساد في المجتمع</u>

إن الفساد الإداري آفة لا تقل خطورة عن أي آفة مهلكة , وأي آفة لا نتصدى لها ونجتث جذورها فإنها لا تُبقي ولا تذر , وتقتل كل الإمكانيات المتاحة للأمة سواء المادية منها أو القدرات البشرية , وكم من أمة من الأمم أفِل نجمها بل وزالت من الوجود بسبب الترهل الذي سببه تراخيها عن مقارعة تلك الآفة (السيف : **1**) .

ومن الثابت بأن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية , وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع لأسباب متعددة , منها : (انفتاح الدول بعضها على بعض – سرعة انتشار المعلومات – زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار – تأثر مصالح الدول الصناعية والنامية من انتشار هذه الظاهرة) (الفساد الإداري والمالي **1 : 1**) .

ويذكر (موسى : **9**) تعريف الإصلاح الإداري على أنه : " إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة , أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك " .

وهناك بعض الآليات والسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري .

ويذكر **(البزار : 1)** عدد من الآليات المقترحة وهي :

1. إصلاح النظام المصرفي والسيطرة عليه لمنع سارقي المال العام من الاختباء والتخفي فيه .
2. تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء .

ويضيف **(طه : 1)** بعض الإجراءات , مثل :

3. الحد من البيروقراطية المعقدة الروتين والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس , فهذا الأمر يجعل المواطن يلجا إلى طرق ملتوية لإنهاء معاملته وتيسير أمره الرشوة مثلا .
4. الردع القانوني .
5. تحسين الوضع المادي للموظف حتى لا يحتاج ويذهب لأخذ الرشوة .

ويضيف مقال **(الفساد الإداري وجرائم استعمال السلطة الوظيفية : 2)** أن هناك عددا من الإجراءات التي يجب إتباعها للحد من هذه الظاهرة , منها :

6. تطوير القواعد النظامية المطبقة .
7. تبني نظم حديثة توفر حماية أفضل .
8. إزالة جميع المعوقات التي تمنع من الحصول على التعويض ومحاسبة الجاني .
9. الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة .
10. إشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه .
11. تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية .
12. تفعيل دور التدريب العملي لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكيا ومهنيا .

المراجـــــــــــــــــــع

القرآن الكريم.

السنة النبوية المطهرة .

الكتب

أحمد , أحمد إبراهيم . (1423 هـ / 2003 م) . الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين (ط 1) . القاهرة : دار الفكر العربي .

الشلعوط , فريز محمود أحمد . (1423 هـ / 2002 م) . نظريات في الإدارة التربوية . الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع .

مجبر , مهدي بن إبراهيم بن محمد . (1415 هـ / 1994 م) . الأمانة في الأداء الإداري (ط 1) . جدة : مكتبة الخدمات الحديثة .

موسى , صافي إمام . (1405 هـ / 1985 م) . استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات (ط 1) . الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر .

النمر , سعود بن محمد & خاشقجي , هاني يوسف & محمود , محمد فتحي و حمزاوي , محمد سيد . (1417 هـ / 1997 م) . الإدارة العامة : الأسس والوظائف (ط 4) , الرياض .

مقالات من دوريات

الشميري , أحمد بن عبد الرحمن . (1424 هـ) . " مظاهر الانحراف الوظيفي " , مجلة التدريب والتقنية , ع 57 , ص ص 26 – 28 .

العديلي , ناصر . (1422 هـ) . " الجودة الشاملة " . مجلة التدريب والتقنية , ع (26) , ص ص 38 – 41 .

مقالات من النت

أين الخلل (2) ؟

http://www.islameiat.com/doc/article.php?sid=276&mode=&order=0

بحر , يوسف . الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي

http://www.scc-online.net/thaqafa/th_1.htm

حمودي , همام . مصطلح الفساد في القرآن الكريم .

http://209.61.210.137/uofislam/behoth/behoth_quran/16/a1.htm

الفقي , مصطفى. الفساد الإداري والمالي بين السياسات والإجراءات

http://www.cipe-egypt.org/articles/art0900.htm

محمود , مهيوب خضر . من معالم المدرسة العمرية في مكافحة الفساد .

http://www.hetta.com/current/mahyoob23.htm

بزاز , سعد . حملة ضد الفساد

http://www.saadbazzaz.com/index.asp?fname=articles%5C7540.htm&code=display

طه , خالد عيسى . ملاحقة الفساد الإداري

http://www.azzaman.com/azzaman/articles/2004/03/03-29/802.htm

الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية

http://news.naseej.com.sa/detail.asp?InSectionID=1431&InNewsItemID=123076

السيف , خليفة عبد ا . متى نرى آلية صحيحة لمحاربة الفساد

http://www.alwatan.com.sa/daily/2002-10-19/resders.htm

الفساد الإداري والمالي (1)

http://www.mof.gov.kw/coag-news11-4.htm

الفساد الإداري والمالي (2)

http://www.mof.gov.kw/coag-news11-5.htm

إدارة التغيير والموارد البشرية.

http://www.ituarabic.org/11thHRMeeting/doc6.doc

إدارة الذات

world.com/learn/topicbody.asp?topicid=15&sectionid=41www.alnoor-

الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة

http://www.itu.org.eg/Doc05/unit%203c.doc

إعادة هندسة العمليات الإدارية .

http://www.mmsec.com/re-eng2.htm